

京都市におけるソーシャルビジネス支援の取組

産業観光局商工部商業振興課担当係長 仲筋 裕則

1. ソーシャルビジネスについて

本稿では、京都の各業界の方々に、ソーシャルビジネスという概念を理解していただくため、思想や実例を踏まえて解説するとともに、京都市が実施している支援施策を紹介する。

社会課題を解決するためには、持続的な取組が必要である。物的・人的リソースを継続的に提供するためには、「金」が必要である。ボランティアで活動するとしても、金が無ければ活動に限界が出てくる。金を循環させて経済活動を成立させながら社会課題を解決する必要がある。金を循環させる経済行為＝ビジネスの手法を用いなければ、持続可能な形で社会課題の解決に取り組むことはできない。

一方で、金を循環させることよりも退蔵させたいという欲求が経済格差や富の偏在を発生させている。資本主義社会においては、その富が、新たな富を呼び込むために、企業などの投資先に対し可能な限り短期的な利益を求める。人と人が理解し合いながら働くためには会社などの組織の成熟期間が必要なはずであるが、組織が成立するコストすら利益を阻害するものとしてみなされ、組織が解体する速度は加速している。そして、この動きは、国家や地域社会の解体にも影響を及ぼしている。

例えば、「公共から民へ」が正しい解だと信じてきた日本であるが、これに対し佐伯¹⁾は、この20年に経済成長を勝ちとった国々は共通し

て「政治的指導者や指導層に集中された権力と政府の行政力が強力」であり、「官僚行政から権限を奪い取り、公共部門へ流れ込んでいる資金の流れを民間部門に振り分けることこそが経済を活性化する道」だと考えた日本の地位は低下していった、と指摘する。

また、金融市場への傾斜は、実体経済とのかい離を生んでいる。NHKの取材に対しマイケル・サンデルが述べているとおり、「市場の価値だけに支配されない、しっかりとした社会の基盤、公共性を再構築することが何よりも重要です。それができれば、市場と民主主義の重要な価値観や目的との共存が可能になる」²⁾のである。金融工学という名の「虚構」によりつくられた「虚構」の世界で走り回る「我々」を反省しなければならぬ時代を迎えている。鎌田³⁾が言うように、金融は「何に投資しているのか」を理解しながら資金を運用しなければならず、金融工学を駆使して出された利鞘だけでは、本来の企業評価、投資（投機ではない、経済学的投資）とならない、のである。

このような時代であるからこそ、最近では、企業の社会的責任（CSR）や社会的責任投資（SRI）などを通じ、企業は社会性を取り入れようとしてきた。もしくは、社会性を取り入れるように求められてきた。しかし、これらの概念は、企業のコンプライアンス向上を主眼としているものであり、本業は利益向上であるということが前提とされている。そのため、社会的

責任は、本業以外のある一部門が担当する業務として考えられてしまう。

そうではなくて、企業活動の「本業」により社会課題を解決したり、「経営全般」に社会性の概念を持つようなソーシャルビジネスこそが求められるようになってきている。京都市では、企業が虚構の世界に振り回されず、社会課題に目を向けながら、「社会に役に立つため」という目的を果たす社会の実現を目指して、ソーシャルビジネスの育成に取り組んでいる。京都市でソーシャルビジネスに取り組む企業が増え、単純な「公か民か」という基準ではなく、それぞれの強みを活かして社会課題の解決に取り組み、京都の社会は確実に良くなる。

では、ソーシャルビジネスとは何か。様々な社会課題を本業を通じて解決することをビジネスとし、収益を上げることにより持続可能であることが特徴であるが、具体的な形態は様々である。

例えば、高齢者雇用の取組では、岐阜県中津川にある加藤製作所⁴⁾の事例がよく知られている。この企業では、当初、土日の2日間に限定して高齢者を雇用していたが、今では平日勤務、早朝勤務、食事タイムの2時間といった多様な雇用形態に拡大しており、ワークシェアリングの先駆的な取組であるともいえる。また、機械作業を上手くできない高齢者にヒアリングし、その結果を踏まえて作業環境や作業プロセスを改善することで、若者にとっても働きやすいユニバーサルデザインを実現する環境を整えている。

次に、障がい者雇用の取組では、日本のチョーク製造でトップシェアを誇る日本理化学工業やヤマト運輸の創始者小倉昌男氏の福祉に

対する熱い思いが結実したスワンベーカーなどには、本業を通じて障がい者雇用に取り組み、法定雇用率を遥かに超える雇用を実現している。実際、日本理化学工業の障がい者雇用率は7割にもものぼっている。なお、日本理化学工業の大山会長⁵⁾は、「障がい者雇用は、最初は同情から、しぶしぶだった」と述べている。これは、「あなたの会社でもできますよ」というメッセージだと受け取りたい。

京都市では、様々なソーシャルビジネスに取り組む企業を訪問する「スタディツアー」を実施している。訪問先は、日本理化学工業のほか、サラダコスモ（岐阜県）、兵左衛門（福井県）、エスコアハーツ（兵庫県）、リリーフ（兵庫県）、中村ブレイス（島根県）、伊賀の里モクモク手づくりファーム（三重県）など多種多様である。

このようなソーシャルビジネスの観点を、京都の中小企業に取り組む第二創業に取り入れていただければ、自ずと良い企業経営に結びつくと考えている。例えば、かんてん製造販売を通じて、短期的な利益追求をせず、リストラなしの経営を貫く伊那食品工業(株)⁶⁾の企業経営などであり、このような企業経営を、法政大学の坂本光司教授は「よい会社」として評価している。⁷⁾

実は、これらの企業経営は、長期的な視点にたった持続可能な経営を目指したものであり、京都の老舗企業が得意とするところである。そして、そもそも、日本のものづくりの原点は、このような企業経営を目指すことにあったはずである。例えば、ソニー創業者である井深大による「東京通信工業設立趣意書」における経営方針⁸⁾には、

1. 不当なる儲け主義を廃し、あくまで内容の充実、実質的な活動に重点を置き、いたずらに規模の大を迫らず

1. 経営規模としては、むしろ小なるを望み、大経営企業の大経営なるがために進み得ざる分野に、技術の進路と経営活動を期する

とあり、ソーシャルビジネスの観点が色濃く取り入れられている。

「企業の活動が社会の役に立っているかどうか」ではなく「どうやったら儲けられるか」という観点で考えることが経営の正解になっている現状を打破しなければならない。このような観点で経営に取り組むと、ミンスキーの言うように「今のロボットはチェスに勝ててもドアが開けられない。福島原発事故に役立たない。経営者の長期ビジョンがないからだ。」⁹⁾という状況が生じてしまう。元々日本的な経営にあった良さを振り返るためにも、ソーシャルビジネスの観点を経営に取り入れることは有効であると考えている。

さて、ソーシャルビジネスに取り組むうえで、十分に気を付けておくべき事項がある。まずは、社会活動家ではなく、社会起業家としてビジネスに取り組む、ということである。いくら環境保全活動として圧倒的に「正しい」活動をしていたとしても、人々の共感を得られないような活動はビジネスとしては成功しない。原理を重視するあまり、ビジネスとして展開するとき、過剰に「正しさ」にこだわってしまうのである。その結果、「原理主義はいかんです。ものが見方が攻撃的になるんです。何を見ても腹が立つ。誰を見ても、『けっ、俗物め』って見下してしまう。」¹⁰⁾といった価値観を持って

しまい、ビジネスにならないことがあるのだ。このような価値観にとらわれなければ、「別に帰属関係や契約関係にあるわけではなく、コミットメントの仕方がひとりひとり違って、フルメンバーとして参加してもいいし、ちょっと外側からゆるくつきあってもいい。」¹⁰⁾といったマルチステイクホルダーによるビジネスが成立する余地も出てくる。この点、それぞれの活動団体が、目的と手段を適切に選びながら活動すべきだとする小暮¹¹⁾の主張とも合致する。

また、ソーシャルビジネスといっても、考え方が多種多様であるということにも留意が必要である。例えば、「ローカリゼーション」を提唱するヘレナ・ノーバーク＝ホッジ¹²⁾は著書で、1975年にラダックに入り、環境運動を展開してきたが、その後、環境問題に取り組んでいる方々と20年後に話し合ったら、ほとんどの人々が「ますます巨大化しグローバル化していくビジネスとともに歩む道」を選択していた、と述べている。環境運動家たちの思想も、ビジネスの潮流とともに変遷するという配慮が必要である。

最後に、ソーシャルビジネスとされているものに対しても、その実情に対する批判もある、ということである。原はBOP（「Base of the Pyramid」の略。世界の所得別人口構成の中で、最も収入が低い層を指す）ビジネスについて、「一人ひとりの所得が少ないという問題を、商品を小口にして販売することでのりこえています。（省略）でも、これはムダの多いビジネスです。小口にすれば、包装ひとつとってもゴミが増えるでしょう。循環型社会をつくりあげている途上国の村々に、アメリカ型の大量消費文化を持ち込むことが、ほんとうに良いこ

とでしょうか。(省略) 結局、BOPビジネスをやる前に、やはり企業や経済のおおもとのところを変えなければ、世界は変えられないのです。」¹³⁾と述べている。このように、「ソーシャルビジネス」という言葉に振り回されるのではなく、本質的に社会の課題を解決しているか、という検証が求められていることに留意する必要がある。

2. 支援事業の内容

持続可能なビジネスに取り組める企業を育成するためには、行政による支援が前提となるようなビジネス環境を作ってはいけない。企業が自ら社会課題に目を向け、長期的視野に立った経営を考えるようになることが必要である。しかし、企業にこのような目的に向かって行動していただくための即効性のある方策があるわけではない。

まずは企業がソーシャルビジネスの考え方を知り、現場を見て、聞いて、感銘を受け、同じ悩みと希望を持つ人々と対話を重ね、時には専門家の知恵を借りながら、自ら取り組むべく決意することが必要である。

ソーシャルビジネスに取り組む方々や、支援を行っている方々に聞いても、まずは「学習」する機会が必要だ、とおっしゃった。そのため、京都市では、まずはソーシャルビジネスについて学ぶ機会を提供することにした。具体的には、座学形式の入門セミナー、ソーシャルビジネスに取り組むことを検討している方々が情報交換を行う相談会(サロン)、ソーシャルビジネスの先進地を訪問するスタディツアーの3

本柱で実施している。

学ぶ機会を提供する過程で、第二創業に向けて取り組もうとしている受講者から様々な悩みが寄せられた。これらの課題を一つずつ解決するために、丁寧なハンズオン支援を実施している。ハンズオン支援は、基本的に対話によるビジネスプランのブラッシュアップを行っており、ソーシャルビジネスを専門とする学識者をはじめ、実際にビジネスに取り組むことを見越してコンサルタントと産業支援機関職員も同席している。また、社会課題を幅広く把握しているということで、我々行政職員も同席している。これに加えて、平成25年度は、国の緊急雇用創出事業を活用し、ソーシャルビジネスの分野で新たな事業展開に向けた事業費及び人件費の支援を行っている。

これらの支援策を実施する一方で、その効果検証を行いながら、トータルな支援制度を確立するために、認証制度も検討している。国内では、神戸市が主にNPO法人を対象とする認証制度を運用している。また、国外では、米国のB-corp、英国のCIC法といった制度が存在している。こういった先進事例の研究を進めていくにつれ、やはり京都の企業の特長や、認証を受けた場合のインセンティブの特性に応じた「京都流」の認証制度を確立する必要があるとの考えに至っている。この考え方に基づき、事業インパクトを評価するSROI(社会的投資利益率「Social return on investment」の略)などを参考に、評価指標の開発にも取り組むなど、引き続き認証制度の検討を進めていく。

また、企業にとってはソーシャルビジネスに取り組むことが企業経営の持続可能性の向上につながることも実感したいところであり、社会

全体としてソーシャルビジネスに対する認知・関心の向上や、消費者の育成という観点による需要側の施策も求められている。現時点では、京都市においてはソーシャルビジネスの供給側である企業を対象とした施策が中心になっているため、需要側の施策の立案を産学公連携により後押しすることで、この「両輪」による施策が整い、中小企業のソーシャルビジネスの視点による第二創業を促す土壌が形成される。

消費者を社会志向型消費者に変化させるためには、ソーシャルビジネスに取り組む企業が進んで関わるのが効果的であるし、企業にとっても新たな市場を開拓することにつながる。このような社会志向型消費者を京都市で育成するうえで、大学生をターゲットにし、大学との産学連携による取組も進めているところである。

参考文献

- 1) 佐伯啓思「経済学の犯罪」(講談社, 2012)
- 2) NHKスペシャル取材班「マネー資本主義：暴走から崩壊への真相」(新潮文庫, 2012)
- 3) 鎌田恭幸「外資金融では出会えなかった日本でいちばん投資したい会社」(アチーブメント, 2011)
- 4) 加藤景司「意欲のある人求めます。ただし、60歳以上」(PHP, 2013)
- 5) 大山泰弘「働く幸せ」(WAVE出版, 2009)
- 6) 塚越寛「リストラなしの「年輪経営」」(光文社, 2009)
- 7) 坂本光司・価値研「21世紀をつくる 人を幸せにする会社」(ディスカバー・トゥエンティワン, 2012)
- 8) 平川克美「小商いのすすめ」(ミシマ社, 2012)
- 9) 吉成真由美(編)「知の逆転」(NHK出版, 2012)
- 10) 内田樹, 木村政雄「内田さんに聞いてみた「正しいオヤジ」になる方法」(宝島社, 2013)
- 11) 小暮真久「20代からはじめる社会貢献」(PHP新書, 2011)
- 12) ノーバグ=ホッジ, ヘレナ「いよいよローカルの時代」(大月書店, 2009)
- 13) 原丈人, 金児昭著「だれかを犠牲にする経済は、もういない」(ウェッジ, 2010)